

## Секция 1. КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ HR-МЕНЕДЖЕРА

### ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВОСТРЕБОВАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

*Захаров Виктор Михайлович,  
к.соц.н., профессор, директор Института управления  
НИУ «БелГУ», г. Белгород  
Германова Олеся Владимировна,  
аспирант Института управления  
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Темпы роста национальной экономики России определяются не только природно-ресурсным потенциалом, но и компетентностным профилем управленческих кадров. Масштабность задач, стоящих перед современным обществом, технологические сдвиги, динамика организационных изменений, ориентированных на преобразования трудовой деятельности, влекут за собой адекватные изменения в содержании и формате подготовки компетентностных специалистов.

Как известно, «эффективно работать-вот главная задача руководителя. Чем бы ни занимался руководитель-бизнесом или работал в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или в армейском подразделении – от него прежде всего требуется *правильное выполнение задач*, т.е. ожидают проявления эффективности» [5]. А чтобы работа руководителя была максимально эффективной, ему необходимо обладать набором компетенций, при этом учитывать тенденции к изменению профессионально важных качеств для современного менеджера.

Вот почему в настоящее время сохраняет свою актуальность проблема компетентности как профессиональной, так и непрофессиональной деятельности для направлений устойчивого развития страны и регионов в частности. В ежегодном послании Президента РФ Федеральному собранию на 2016 год В.В. Путин подчеркнул, что изменение структуры экономики, повышение качества жизни населения невозможно без технологического обновления производств и подготовки профессиональных кадров [1]. Таким образом, можно сделать вывод, что качество управления в ближайшей перспективе, решение ключевых задач в экономической, образовательной, производственной и др. средах будет связано со способностью и готовностью руководителя адекватно отвечать на вызовы, связанные с компетентностными установками и ожиданиями.

Довольно часто в бизнес-практике, образовательной сфере и в сфере государственного управления наряду с «квалификацией» звучит понятие «компетенция». Мы опишем и проанализируем, какие компетенции необходимы современному менеджеру в качестве профессионально необходимых.

С точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции – это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли [8].

Под компетенцией сотрудника, по мнению Т.Ю. Базарова, понимается его способность и готовность к выполнению работы определенного вида (например, проводить переговоры или анализировать финансовые показатели) с требуемым уровнем качества [2].

Определение Р. Бояцисса, на наш взгляд, наиболее содержательно: компетенция – это мотив, черта характера, аспект самовосприятия или социальной роли личности, умения и

навыки, знания, необходимые для эффективного выполнения работы, соответствующие функциональным требованиям самой работы и культуре организации [3].

Подчеркнем, что существует несколько десятков определений термина «компетенция». Мы согласимся с А. Толопило и назовем компетенцией любую измеряемую характеристику человека, которая позволяет ему быть эффективным в определённом виде деятельности. А набор необходимых компетенций формируют профессиональную компетентность руководителя [9].

Таким образом, мы видим, что компетенции – особые качества и свойства личности, которые отличают успешного работника от неуспешного и которые позволяют сделать деятельность каждого сотрудника более эффективной.

Многие специалисты в управлении персоналом структурируют набор компетенций для руководителей и менеджеров в три основные группы [7]:

➤ «Управление задачами» (навыки, помогающие принимать успешные управленческие решения, в частности, стратегическое и проектно-ориентированное мышление);

➤ «Управление отношениями» (интегративная группа компетенций, включающая управление людьми, управление коммуникациями, развитие мотивации и обучение сотрудников);

➤ «Управление собой» (эмоциональные составляющие).

Важно отметить, что многие теоретики и практики, исходя из собственного понимания и кругозора, предлагают различные вариации компетенций в содержательной характеристике успешного управленца. Мы попытались провести сравнительный анализ, сделав обзор отдельных компетенций, представленных в моделях Т.Ю. Базарова, О.С. Виханского, Д. Пинка, Лайла и Сайна Спенсеров и др. Нами определены некие закономерности, присутствующие во всех представленных моделях, отражающиеся в той или иной формулировке.

Таблица 1 – Сравнительный анализ компетенций

<b>Модель компетенций «20 граней»</b>	Развитие подчиненных Лидерство Инициативность Нацеленность на результат Саморазвитие Системность мышления Убедительная коммуникация
<b>Модель компетенций Т.Ю. Базарова</b>	Системность мышления Стратегичность мышления Ориентация на конкретный результат деятельности Эффективность взаимодействия с людьми Мотивация достижения Инициативность
<b>«6 способностей для успеха» Даниэль Пинк</b>	Способность видеть смысл, понимать предназначение как развитие Способность выйти за пределы логики, использовать эмоции и интуицию Способность высказать широко и творчески
<b>Концепция «7 с» О.С. Виханский</b>	Креативность Еверенность в себе Коммуникативность Критическое мышление
<b>Модель компетенций Л.М и С.М Спенсеров</b>	Ориентация на достижение Командная работа и сотрудничество Инициатива Развитие других Уверенность в себе Командное лидерство

Проанализировав представленные выше модели компетенций, мы можем сделать вывод о наличии идентичных компонентов во всех моделях, что свидетельствует об универсальности данных компетенций для эффективных руководителей.

Но в чем разница между универсальными и новыми «форсайтовыми» компетенциями руководителя, которые в скором времени будут востребованы? Тенденция к изменениям компетенций связана с запросом бизнеса и системной модернизацией образования. Об этом говорит О.С. Виханский и анализирует причины и содержание концептуальных изменений, происходящих в бизнес-образовании и показывает отличия современного бизнес-образования от традиционного обучения управленцев. Умение постичь ситуацию, увидеть скрытые движущие силы, понять людей и нащупать пружины, задающие силу и направление развития ситуации, требуют от индивида гораздо большего, чем наличие у него квалификации специалиста или определенных компетенций. Он должен обладать набором неких *индивидуальных личностных качеств, способностей*, помочь раскрыть и усилить которые может, а, следовательно, и должно бизнес-образование [4].

В 2013 году впервые в России Московская школа управления «СКОЛКОВО» и Агентство стратегических инициатив провели масштабное исследование «Форсайт Компетенций 2030». Эксперты обсуждали технологические изменения, социальные и экономические процессы, влияющие на структуру рабочих задач, и строили отраслевые «карты будущего», при помощи которых выявляли спрос на новые компетенции. Итоги исследования (2014 г.) были собраны в «Атлас новых профессий». Данный «Атлас» – это поле возможностей, позволяющий построить собственную траекторию движения в интересное будущее.

Становится очевидно, что в управленческой сфере произойдут значимые изменения и, поэтому современному руководителю уже сегодня необходимо добавить в свой арсенал помимо профессиональных навыков и умений еще и дополнительные компетенции. Так, на пороге нового менеджмента, вызванного автоматизацией, новыми медиа-пространствами, изменениями форматов образования и коммуникаций, ростом сложности систем управления, технологиями и сильными социальными сдвигами уже происходит проектирование и трансформация компетенций. Тенденция к изменениям компетенций у будущих менеджеров представлена в «Атласе» в форме *надпрофессиональных навыков и умений*. Атлас демонстрирует компетенции, которые имеют уже надпрофессиональные или междисциплинарные свойства, среди них:

- ✓ Системное мышление
- ✓ Программирование/искусственный интеллект
- ✓ Межотраслевая коммуникация
- ✓ Мультиязычность, мультикультурность
- ✓ Клиентоориентированность
- ✓ Работа с людьми
- ✓ Управление проектами
- ✓ Экологическое мышление
- ✓ Навыки художественного творчества
- ✓ Бережливое производство

Структурные подразделения многих университетов России уже сегодня специализируются на формировании пакета актуализированных управленческих компетенций в зависимости от состояния социально-экономического развития региона. Так, на базе Белгородского государственного национального исследовательского университета в Высшей школе управления (ВШУ) Института управления реализуется ряд образовательных программ, направленных на формирование новых компетенций, предназначенных для руководителей различного уровня. Начиная с 2011 года, ВШУ активно развивает образовательные проекты по формированию надпрофессиональных навыков и компетенций: государственные и муниципальные служащие обучаются

проектному управлению. К настоящему времени прошли обучение более 700 специалистов [6]. Государственные и муниципальные служащие в ВШУ получают качественные знания и необходимые компетенции, чтобы стать уникальными и востребованными профессионалами в области управления.

О ключевых надпредметных компетенциях специалистов будущего говорилось на ежегодной встрече Всемирного экономического форума в Давосе. Согласно прогнозам экспертов и аналитиков, участников форума «Давос-2016», к 2020 году изменится перечень навыков, требуемых как в новых, так и старых профессиях. Мы выделили, какие из них трактуются как востребованные специальные компетенции будущего: *комплексное решение проблем, критическое мышление, креативность, управление людьми, координация действий с другими, эмоциональный интеллект, формирование собственных суждений и принятие на их основе решений, сервис-ориентация, взаимодействие на основе переговоров, когнитивная гибкость.*

Ведущие руководители бизнеса, политические лидеры и аналитики Всемирного Экономического Форума «Давос – 2016» утверждают, что именно эти навыки, а не просто профессиональные шаблоны, будут играть особую роль в вопросе влияния на все сферы экономики.

В рамках развития проекта «Образование 2030», его участниками были сформулированы и описаны базовые компетенции 21 века, которые представлены в итоговом документе «Глобальное образование-2035» [12]. В числе таковых компетенций нами отмечены следующие: *управление концентрацией и вниманием, системное проблемно-ориентированное мышление, способность работать в междисциплинарной сфере, способность учиться и переучиваться всю жизнь.*

Анализ тенденций формирования компетентностного профиля управленческих кадров показал, что субъектам предпринимательской деятельности, органам государственной власти необходимы кадры управленцев высокой квалификации, обладающие уникальными навыками и способностями. Системное воздействие агрессивных внешних факторов на развитие социально-экономических систем, в том числе регионов и территорий, определяет необходимость управленческих кадров своевременно адаптировать свой компетентностный профиль к постоянно меняющимся условиям деятельности.

#### **Список литературы:**

1. Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию от 3 декабря 2015 [Текст]: офиц. текст. – Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию от 3 декабря 2015 // Российская газета. – 2015. № (6846) 275.
2. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты [Текст]: практическое пособие / Т.Ю. Базаров; под общ. ред. Т.Ю. Базарова. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
3. Бояцис, Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. [Текст]: монография / Р. Бояцис. – М.: НИРРО, 2008. – 352 с.
4. Виханский, О.С. Концептуальное изменение бизнес-образования [Текст] / О.С. Виханский // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №10. – С. 32-40.
5. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель: пер. с англ. [Текст]: монография / П.ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 224 с.
6. Организация проектного управления в органах исполнительной власти : опыт Белгородской области [Текст]: кол. монография/ В.А.Сергачев, Павлова О.А., Чурсина В.Н. и др. – Белгород : КОНСТАНТА, 2015. – 318 с.
7. Рошин, Д. Н. Карьера руководителя [Текст] / Д.Н. Рошин// Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 6. С. 13-15.

8. Сидоренко, Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. [Текст] : практическое пособие / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
9. Толопило, А. Компетенции руководителя: критерии эффективности [Текст] / А. Толопило // Эффективный менеджмент. – 2010. – № 5. – С. 13-18.
10. Атлас новых профессий [Электронный ресурс] / Агентство стратегических инициатив // Режим доступа: <http://asi.ru/reports/16344/>.
11. Всемирный экономический форум «Давос-2016» [Электронный ресурс] / офиц. сайт // Режим доступа: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/shareable-infographics/>.
12. Лукша П. Связывая образовательную систему, рынки труда и инновационную экономику: результаты форсайта Компетенции – 2030/ [Электронный ресурс] Режим доступа: [http:// profitcon.ru/matetials/28032013/ Peskov-D-N-Obrazovatelnaia-sistema-rynki-truda-i-innovatcionnaia-ekonomika-forsait-Kompetentcii-2030.pdf](http://profitcon.ru/matetials/28032013/Peskov-D-N-Obrazovatelnaia-sistema-rynki-truda-i-innovatcionnaia-ekonomika-forsait-Kompetentcii-2030.pdf).